

Kraft att leda

Det är en gammal tvistefråga om ökade resurser automatiskt leder till bättre resultat. Inte minst i skolan är denna fråga ständigt aktuell. Några skolor i Sollentuna kommun har testat ett självskattningsverktyg, för att använda befintliga resurser bättre. Grundtanken är enkel: att leda och driva är något medarbetarna gör tillsammans.

TEXT LINDA BADNER FOTO EMMA CASSERLÖV OCH EVA NILSSON

Låt oss först göra klart att diskussionen om resurser till skolan är både relevant och nödvändig. Det finns inget positivt i ekonomiskt anorektiska tillstånd, varken för skolornas personal eller dess elever. Men är det resursernas storlek eller hur resurserna används som ger resultat av hög kvalitet? Svensk erfarenhet och forskning är ganska entydig: Lärarnas förmåga till samverkan i arbetslagen bidrar positivt till skolans förmåga att skapa bra resultat.*

Det finns även internationell forskning som pekar på att det är andra saker som påverkar resultatet än storleken på resurserna. Den nyzeeländske forskaren John Hattie ** visar i en studie, som omfattar över 83 miljoner elever från länder världen över, att det i princip är poänglöst att prioritera frågan om ökade resurser.

DET CENTRALA ÄR I STÄLLET hur skolan använder resurserna. Ett starkt och samverkande medarbetarskap i arbetslag är en förutsättning för att snabbt få mesta möjliga effekt av de resurser som finns. En förutsättning för bra resursanvändning i en skola, eller vilken annan verksamhet som helst för den delen, är att alla arbetar för gemensamt uppsatta och begripliga mål. Att medarbetarna förstår och har rätt förutsättningar och motivation för att arbeta för detta.

En annan förutsättning för bra resursanvändning är att helt enkelt hålla med det som finns. Det handlar till stor del om en genomarbetad planering, noggrannhet i genomförandet och att ständigt försöka se vad som fungerar och vad som behöver göras bättre.

Nu är ju inget av detta nyheter. Egentligen. Det finns både krav på, och en rad olika verktyg för, uppföljning i dagens skola. Frågan är hur man kommer från hyllvärmare till verklighet.

Under hösten 2010 har drygt 500 lärare gjort en självskattning med hjälp av verktyget Baskraft skola. Verktyget inriktar sig på på hur gruppen eller arbetslaget samarbetar för att leda och driva sig själva och ger underlag för arbetslagets kollektiva utveckling.



FOTO ISTOCKPHOTO



»Det handlar inte om att mäta för att få snygga staplar och sedan är det gjort.«

PETER FREDRIKSSON, SKOLCHEF, SOLLENTUNA KOMMUN.

– Med hjälp av Baskraft kan en skolledning eller ett arbetslag snabbt och enkelt få fram ett dagsläge. Det sker genom självskattning eftersom vi menar att ingen känner verksamheten bättre än de som arbetar i den. Med en tydlig bild av hur arbetslaget definierar dagsläget kan gruppen sätta sig ner och gemensamt gå igenom vilka områden som är i störst behov av utveckling och göra ett förslag till utvecklingsplan, säger Gabriel Montgomery, en av de verksamhetsutvecklare som står bakom verktyget.

– Förslaget diskuteras sedan med sin arbetsledare eller chef och tillsammans fattar man beslut om hur planen ska se ut och genomföras. Baskraft skola bygger på den mentala modellen att modernt ledarskap är distribuerat och kan utövas av alla.

PETER FREDRIKSSON ÄR skolchef i Sollentuna kommun. Här har verktyget testats på tre olika skolor och ska utvärderas under våren.

– Det finns många system och modeller i dagens skolor. Men de fyller inte riktigt sin funktion. Det blir för långt tidslapp mellan mätningen och

resultatet i traditionella medarbetarenkäter, säger han.

– Med Baskraft får medarbetarna göra en självvärdering och också ta ansvar för den värdering de gör som arbetslag. Den snabba responsen ger ett helt annat tempo också i uppföljningsarbetet. Det handlar inte om att mäta för att få snygga staplar och sedan är det gjort. Det handlar om att ta ansvar för sitt eget arbete och utveckla det kollegiala samarbetet.



→ I Baskraft skola skattar deltagarna 24 olika frågor uppdelade på olika områden: riktning, samsyn och engagemang samt planer, mål, genomförande och konsekvenser. En viktig del i argumentationen för Baskraft är uppdelningen mellan vad en organisation har och hur den klarar av att använda sina resurser.

– Det vi kunnat se i höstens mätningar är att den kollegiala återkopplingen kan ökas. Rektor är verkligen en begränsad resurs med många uppgifter på sitt bord och begränsat med tid. Om återkopplingen däremot är kollegial blir möjligheterna helt andra, kommenterar Gabriel Montgomery.

– Den stora fördelen är att verktyget inte är anonymt och att det är så kort tid mellan genomförande och rapport. Det gör mätningen aktuell och verksamhetsnära. Verktyget kräver heller ingen extern analys, de som mäts tar själva ansvar för den handlingsplan som följer på resultatet. Vad som kanske är lite svårare är att kom-

ma förbi de konventionella medarbetarenkäterna. Skolvärlden är konventionell, alla vill gärna göra likadant, säger Peter Fredriksson. ●

* Se till exempel SKL:s rapport *Bra måste bli bättre, dagens skola och hur den kan bli bättre*. 2010, ISBN 978 91 7164 556 2.

** Utbildningsforskaren John Hattie vid Auckland University på Nya Zeeland, publicerade 2009 boken *Visible Learning* (2009, Routledge). Undersökningen är en meta-meta-analys, det vill säga en meta-studie av 800 metastudier utförda av andra forskare (sammantaget handlar det om omkring 50 000 undersökningar och över 80 miljoner elever). I sammanställningen analyseras sammanlagt 138 faktorer som kan ha betydelse för elevprestationer.

Ett viktigt skäl till att studien fått så stor uppmärksamhet är att några av de frågor som varit mest omdebatterade på skolområdet som klasstorlek, skolstorlek, möjlighet att välja skola, programstruktur eller finansieringsform visar sig ha väldigt liten effekt för elevers prestationer. Dessa faktorer benämner forskaren som skolstrukturella.

John Hatties viktigaste budskap är i stället att inget slår en skicklig lärare, med särskild betoning på det ständigt pågående samspelet mellan lärare och elev. John Hattie kallar processen synligt lärande.

KÄLLA: SKOLVERKET.

FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR SKOLAN»

I Umeå pågår forskning som syftar till att ta reda på vad som kännetecknar en framgångsrik skola. Där har forskarna bland annat hittat följande egenskaper:

- Lärarna är delaktiga i utvecklingen av skolan och samarbetar i arbetslag.
- Kompetensutveckling används strategiskt för att utveckla och förbättra verksamheten.
- Lärarna bedömer att rektor tar ansvar för sitt läroplansuppdrag i högre utsträckning än de andra skolorna.
- Lärarna vill ha ett öppet, tydligt och förhandlande ledarskap.
- Lärarna vill samarbeta i arbetslag som har ansvar både för kunskapsmål och sociala mål.
- Rektor kommunicerar det nationella uppdraget, resultat och skolutveckling.
- Kommunikationen mellan rektor och lärare sker på initiativ av både rektor och lärare och är jämt fördelad mellan lärarna.
- Rektorer gör fler klassrumsbesök och ger återkoppling till lärarna.
- Olika åsikter ses som en tillgång.

Ingen av punkterna av dessa handlar om resursernas storlek. Det handlar i stället om *hur* man arbetar för att lösa sina uppgifter på bästa sätt.

KÄLLA: BASKRAFT.SE

BOKTIPS»

Uppdelningen mellan *vad* en organisation har och *hur* den klarar av att använda sina resurser. Denna modell beskrivs i boken *Must win battles* av Peter Killing och Thomas Malnight, professorer i strategi vid IMD, Lausanne, Schweiz. ISBN 978 02 7370 457 7.

Förlag: Financial Times/ Prentice Hall.